



Centro Universitário de Brasília

FERNANDA MELO BARRETO

**COMUNICAÇÃO COMO ALAVANCA DE TRANSFORMAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO “LABORATÓRIO SABER”**

**Brasília
2012**

FERNANDA MELO BARRETO

**COMUNICAÇÃO COMO ALAVANCA DE TRANSFORMAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO “LABORATÓRIO SABER”**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós Graduação na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Ivone de Almeida Pires

**Brasília
2012**

FERNANDA MELO BARRETO

**COMUNICAÇÃO COMO ALAVANCA DE TRANSFORMAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO “LABORATÓRIO SABER”**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós Graduação na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Ivone de Almeida Pires

Brasília, ____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

Roberto Lemos

Tânia Cruz

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que me ensinaram que conhecimento e educação são coisas que ninguém nos tira e a todos que permaneceram ao meu lado em toda a minha jornada acadêmica, torcendo e possibilitando minha formação não só como aluna, mas como pessoa. E em especial, agradeço ao meu amigo Jorge Júnior que colaborou na realização deste projeto.

“É mais fácil obter o sucesso do que mantê-lo.”

Malcolm Stevenson Forbes.

RESUMO

Este trabalho pretende aprofundar e explorar os atributos inseridos no público interno com a influência do Endomarketing. Com o objetivo de detalhar técnicas de motivação interna em busca da construção de ações e idéias de desenvolvimento interno para auxiliar outras empresas. O estudo de caso aborda o “Laboratório Saber” pelo seu exemplo, prêmio de consagração e publicidades bem feitas voltadas principalmente para a amostra dos grandes benefícios de se trabalhar nela. Para a obtenção deste resultado foi aplicado um questionário abordando perguntas a respeito do gerenciamento de pessoas, tanto para os gestores, quanto para os colaboradores do Saber. A partir do desenvolvimento do trabalho, foi possível perceber que a importância que as empresas dão ao seu produto interno deve ser do mesmo valor que ela dá ao seu cliente, pretendendo assim alcançar o objetivo de ser sempre uma referência de mercado. Primeiro deve-se cativar seu público interno para haver uma troca saudável de comunicação e serviços.

Palavras-chave: Endomarketing.Motivação interna.Mercado.Público interno.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1. O ENDOMARKETING	09
2. MUDANÇAS NO MUNDO DAS EMPRESAS	12
3. COMPREENDER PARA COOPERAR	15
4. ESTUDO DE CASO	18
4.1. O “Laboratório Saber”	18
4.2 O Endormarketing do “Laboratório Saber”	19
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
GRÁFICOS OBTIDOS COM A PESQUISA	23
RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA	32
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE A Pesquisa para Gestores – “Laboratório Saber”	36
APÊNDICE B Pesquisa para Colaboradores – “Laboratório Saber”	40

INTRODUÇÃO

Quando iniciamos em um trabalho, nos submetemos a um universo de acontecimentos, pessoas, ações e alterações que temos que nos adaptar todos os dias com motivações geradas por nós mesmos, pelas nossas necessidades ou pelas empresas nas quais trabalhamos.

Com o passar do tempo, as empresas perceberam que sua matéria prima é, além do seu produto ou serviço, seu público interno. E que era mais fácil investir no que se tinha dentro da empresa do que gerenciar mudanças constantes para agradar o público. Foi assim que resolveram pensar em formas de transformar a empresa em um lugar com grandes vantagens para se trabalhar, seja pensando em sua promoção para seu público alvo como visando satisfação, resultando em aumento de produtividade, diminuição no índice de demissões e, conseqüentemente, aumento de lucratividade.

A metodologia usada por algumas empresas está fazendo toda a diferença quando se trata de índice de empregabilidade, o que gera diversos temas importantes para serem levados em consideração diante dos problemas internos que existem, e que, se não diagnosticados e resolvidos, podem levá-las ao declínio e desaparecimento.

Com o intuito de pontuar ações que servem para estruturar o ambiente da empresa e organizar pessoas e processos, além de integrar e mostrar a importância de seu público interno para com seu cliente será investigada a metodologia utilizada pelo Laboratório Saber, referência de grande satisfação interna, comprometida com o bem estar de seus funcionários, a fim de saber quais os métodos aplicados, onde são procurados e baseados e no que interferem para o crescimento da empresa.

O trabalho tem como finalidade descobrir o que motiva o público interno de uma empresa que está entre as melhores para se trabalhar da América Latina segundo o ranking do Great Place to Work, tornando-se uma espécie de orientação para empresas que almejam a imagem de motivadora interna.

Nos dias de hoje, é visível que a concorrência das empresas já superou a função de somente vender produtos e serviços passando a se preocupar com a visão do cliente a respeito dela mesmo.

Com o foco nesse pensamento o trabalho procura exemplificar questões simples de serem seguidas acompanhando algumas ações de endomarketing que possibilitarão o êxito no trabalho e a conquista da colaboração do público interno que se estiver satisfeito, tornará o cliente satisfeito também.

Tido como base, autores que se aprofundam no endomarketing e valorização de imagem para embasar a teoria de construção do ambiente interno das empresas.

Neste trabalho procurou-se entender como uma empresa como o Saber consegue a grandeza de ações bem sucedidas para com seus funcionários, pontuando e apontando os melhores métodos para que se obtenha êxito em um gerenciamento interno. Assim, um dos objetivos é o de responder as seguintes questões:

Qual o principal ponto de insatisfação interna da empresa Saber? Quais os métodos mais trabalhados dentro do Saber? Quais os métodos mais eficazes de motivação interna usados do Saber? Como identificar os benefícios relacionados a motivação interna do Saber ?

O projeto em questão propõe a apontar as formas práticas a serem adotadas pelas empresas para se aumentar a motivação interna com o intuito de servir de modelo para que estas sejam cada vez mais difundidas e empregadas em diversas empresas tornando assim o trabalho não uma obrigação, mas algo prazeroso a ser cultivado e melhorando todos os dias.

*Observação importante: No estudo de caso apresentado, por razão de confidencialidade de dados, foram usados nomes fictícios para a empresa e seus fundadores.

1. O ENDOMARKETING

Gerir uma empresa em que os setores funcionem como uma engrenagem é uma tarefa árdua e que depende do compromisso de todos.

O tema endomarketing que será testado e investigado resume-se em uma seleção de ações internas com o objetivo de entrosar seus funcionários com os valores da empresa, motivando-os e apontando os benefícios de trabalhar com ela e de servir ao cliente. “O objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário como objetivo global da empresa.” (BEKIN, 2004 p.49). Confirmando ainda. “De certa forma, as organizações devem pensar em seus funcionários como um mercado.” (ABRECHT, 1994 p.33)

O endomarketing foi criado na intenção de que o público interno conhecesse melhor a empresa na qual trabalha e que sanasse problemas diários acarretados pela falta de esclarecimento de funções, integração a equipe de trabalho, entre outros.

Para atrair clientes toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes (...). A organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mais na aquisição e retenção de clientes na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (BEKIN, 1995, p.4)

Ainda aprovando a criação do Endomarketing com o objetivo de um olhar concreto e seguro para os colaboradores internos. “Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos.” (BEKIN, 2006, p. 49)

A percepção das empresas quanto ao seu público interno melhorou bastante levando em consideração tempos atrás. As empresas viram que se cultivassem melhor seu relacionamento com o público interno, poderiam gerar melhores resultados, melhorar sua imagem e que o custo seria menor do que a troca constante de funcionários.

Mas porque tanta preocupação com a imagem? Por que governos, empresas e pessoas investem tanto na própria imagem? Simplesmente porque é fundamental para o sucesso destas diversas entidades ou pessoas que sua imagem seja a melhor possível! Um governo não atrairá investidores se não gozar de uma boa imagem; um país não atrairá turistas se não tiver uma boa imagem; uma empresa não venderá produtos se não dispuser de uma boa imagem aos olhos dos consumidores. (BORDIN, 2004 p.13)

Sendo assim as mudanças para melhorar a empresa devem ser constantes, entretanto estas devem começar de dentro para fora.

Funcionários. Não por acaso, o primeiro da nossa lista, patrimônio maior de qualquer empresa. Este deve ser o primeiro público a ser conquistado pela empresa. Os funcionários devem ser os primeiros a ter uma boa imagem da empresa onde trabalham, pois somente assim acreditarão que vale a pena dar o “sangue” pela organização.(BORDIN, 2004 p.15)

Um ponto muito importante e relevante é a existência de mudanças realizadas a fim de obter a melhor adaptação possível para seus funcionários, sabe-se que quaisquer mudanças realizadas mexem com o comportamento e rotina interna da empresa.

Os responsáveis pela empresa devem se colocar de maneira a ordenar as reações causadas por essas mudanças, sejam as de uma promoção, mudança de localização, corte de pessoas, corte de custos, entre outros. Conforme referência de (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p.40), O objetivo humano da administração é restaurar e manter o equilíbrio do grupo e a adaptação pessoal perturbada pela mudança.

Não há razões para mudanças, a menos que estas possam proporcionar mais benefícios do que custos. É ilógico enfatizar as vantagens e ignorar os custos. O objetivo da organização é sempre ter mais vantagens que custos. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p.40)

Considerando problemas de adaptação quanto as mudanças internas, Davis e Newstrom definem que:

Á resistência a mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho. Os funcionários resistem a elas por ameaçarem suas necessidades de segurança, uma interação social, posição e estima pessoal. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p.43)

Antes mesmo de se pensar em ter uma série de funcionários felizes, organizados e dispostos a colaborar e contribuir da melhor forma para o crescimento da empresa, os gerenciadores, como donos, sócios, administradores dos setores, devem estar devidamente preparados para a prática das mudanças e distribuir os estímulos necessários para um processo tranquilo e com êxito.

Uma vez iniciadas muitas mudanças, a gerência é responsável para sua implementação com sucesso (...). Apesar de a gerência iniciar as mudanças, quem controla o seu sucesso final são os funcionários, os quais fazem a maior parte delas funcionar. Por essas razões é que o apoio deles é um grande passo para seu processo. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p.46)

Um ponto a ser explorado é que algumas empresas, infelizmente ainda não todas, não têm mais tanto medo de investir no seu funcionário buscando grandeza de habilidades e conhecimento para o trabalho a ser realizado. Reciclando ainda suas funções e proporcionando cursos de atualização de sua área de trabalho.

Investir em recursos humanos é investir na imagem da empresa, pois os clientes sentem a diferença de um atendimento profissional e no tratamento dispensado e ficam impressionados, pois, queiram ou não, o que deve ser um padrão ainda é uma exceção. (BORDIN, 2004, p.57)

Antigamente os funcionários das empresas eram destinados a horas de trabalho sem grandes benefícios e com a ideia de que a empresa estava fazendo um favor de mantê-los no emprego no qual a justificativa continua e continuará a mesma, para se manter uma casa, uma família e para suprir necessidades.

Depois de algum tempo as empresas perceberam que seu público interno também são seus clientes e estes os melhores, então porque ao invés de apresentar um ótimo produto ou serviço também não apresentar uma empresa que se destaque por ser boa por dentro e por fora?

Foi então que as empresas passaram a investir não só em seus produtos como também em seu pessoal. Viram que aperfeiçoando e treinando, seus funcionários rendiam muito mais e faziam o que podemos dizer de investimento “pague um, leve dois”.

Porém, até chegar a essas considerações o caminho é longo, de muito aprendizado tanto para as empresas em termos de cultivar seu melhor patrimônio quanto para os funcionários na construção da ideia de pararem de se achar meros

objetos de produção, para se sentirem parte integrante de uma empresa na qual querem que cresça cada dia mais para melhor render seus trabalhos, aumentar seus lucros e suas estabilidades emocionais e financeiras.

2. A MUDANÇA NO MUNDO DAS EMPRESAS

Organizar internamente uma empresa não funciona como uma receita de bolo. É algo a ser construído a cada dia porque estamos lidando com pessoas e nenhuma pessoa é igual a outra.

A empresa deve apresentar mobilizações e motivações que se transformem em um denominador comum para todos os que nela trabalhem para que desperte o desejo de se batalhar pelo mesmo ideal.

Algo buscado no projeto como meio de sustentar a ideia usando o Saber que é uma empresa que já está no caminho como ponto de referência e estudo para o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

Com as mudanças, inovações e curiosidades, as empresas tiveram que se adaptar com a “enxurrada” de informações e aperfeiçoar seu modo de lidar com seu público interno, sua imagem e adequar tudo ao gosto e olhar do cliente.

Conforme vimos, as empresas agora se encontram e analisam outro tipo de comportamento. Elas se apresentam um tanto quanto psicológicas no sentido de valorização e entendimento de sua matéria prima humana e entenderam que ao investirem em seu pessoal estariam lidando com uma via de mão dupla porque, ao mesmo tempo em que se ganha de benefício e qualidade de produção para a empresa, os empregados ganham conhecimento para se manterem, independente de onde trabalharem, e isso assim, gera motivação.

Quando as empresas não lhes podia prometer a segurança a que estavam acostumados, os funcionários perderam a motivação. As organizações podem aliviar-los desse desconforto colocando-os no comando do próprio destino (...) Se as empresas ajudam seus trabalhadores a aumentar o próprio valor, eles irão aumentar mais ainda o valor que lhes compete. (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.212)

Ainda existe uma preocupação das empresas de estarem preparando seus funcionários para a concorrência. Contudo, analisando as mudanças

constantes no mercado, essa preparação, se não atualizada sempre, acaba se tornando passageira e arcaica.

A medida que o mundo se transforma, mais rapidamente do que antes, as habilidades se tornam também rapidamente obsoletas. (...) A rápida obsolescência da aptidão e do conhecimento leva as companhias a fazer esforços maiores para educar e treinar seus trabalhadores. (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.214)

Em termos de Endomarketing pode-se pensar em algo que seria de fato óbvio, pessoas felizes trabalhando em ambientes que lhe proporcionam felicidade e satisfação como de fato um cliente satisfeito volta à loja, e seria sim algo intuitivo a ser aplicado no caso de uma manifestação humana de aprendizado do dia a dia que possibilita mesmo aquelas grandes empresas que não tem um contato imediato com seus colaboradores de fazerem ações voltadas para o seu benefício interno.

O que se observa principalmente nos últimos cinco anos, são empresas brasileiras praticando ações de Endomarketing às vezes de forma consciente e outras de forma puramente intuitiva. Há algumas que nem sequer conhecem a nomenclatura Endomarketing, mas reconhecem a necessidade de mobilizar seu contingente interno. (BEKIN, 2006, p. 34)

Hoje em dia os donos das empresas devem deixar de lado a hierarquia, responsável muitas vezes por criar um bloqueio de proximidade para uma ideia revolucionária, uma reclamação, uma sugestão.

Passa-se a acreditar que os colaboradores são os mais confiáveis para registrar informações do andamento da empresa. Contando ainda com os meios crescentes de comunicação como uma forma de encurtar essas mensagens.

A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal. A conectividade com as novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e conhecimento. (BEKIN 2006, p. 46)

As organizações ainda têm dificuldade em juntar as coisas no sentido de que o mesmo produto a ser produzido por seus funcionários talvez possa ser comprado pelos mesmos. O funcionário de uma empresa tem o poder da avaliação do produto que ele mesmo faz, sabendo o tipo de matéria prima utilizada e se tem ou não qualidade.

No contexto do Marketing Emocional, a razão mais óbvia para uma empresa focar nos esforços internos sobre o desenvolvimento dos relacionamentos é a ligação entre seus clientes e seus empregados. O poder que os empregados de primeira linha têm para diferenciar uma marca daquela de sua concorrente é mais fácil de ser observado nas linhas de frente. (ROBINETTE, BRAND, LENZ, 2002 p.165)

As empresas precisam perder o paradigma de que somente pessoas estudadas são entendidas e que podem dar boas ideias e dar uma oportunidade para seus funcionários mostrarem suas experiências aprendidas ao longo de sua jornada de trabalho dentro da própria empresa.

A medida que as equipes forem cada vez utilizadas e que o estilo de liderança mudar, do ditatorial para o orientador, o indivíduo se tornará ainda mais decisivo para o sucesso da organização. (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.211)

Acompanhando o ritmo das mudanças não podemos descartar o fato de que dentro das empresas há circulação de pessoas o que inclui as demissões de colaboradores que ou não se adaptaram ao trabalho ou não renderam o esperado pela empresa. Porém as tomadas de decisões para a demissão também agrega para a melhoria da empresa. Nos dias de hoje, na saída do funcionário é feita uma avaliação pelo próprio a respeito da empresa, do trabalho, remuneração, equipe entre outros pontos abordados. Conforme a declaração pode-se mensurar um pouco do grau de satisfação dos funcionários ou até mesmo ideias de mudanças futuras.

As empresas naturalmente precisam acrescentar e eliminar pessoas de tempos em tempos, porém o modo como isso é feito agora, com decisões globais de eliminar dado número de pessoas, sem uma análise detalhada de relacionamentos com clientes e competências essenciais que precisam ser estimuladas, é uma consequência desafortunada da percepção das máquinas como ativos e das pessoas como despesas. (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.212)

3. COMPREENDER PARA COOPERAR

Pensando no contexto de uma empresa mais eficaz, as ações a serem exploradas e aplicadas têm que mexer diretamente com os desejos dos funcionários. A empresa que sabe valorizar seu funcionário “monta a cama para deitar”, então, usando do fator crescimento e confiança, se bem estruturado, tudo é aproveitado. Ao invés de se contratar um funcionário e colocá-lo em um alto patamar com um alto salário sem antes conhecer toda a estrutura da empresa, há de ser mais certo o crescimento de um funcionário já costumeiro da empresa, onde este será reconhecido pelo seu trabalho, o fará com mais amor e de certa forma ainda servirá para os demais como exemplo.

As empresas recompensam iniciativas empresariais e assunção de riscos, em oposição a obediência cega a ordens dos executivos; buscam somente aquelas habilidades que as fazem singulares e de categoria mundial e que mantêm os clientes em estreitos relacionamentos com elas; não tentam manter todas as aptidões e capacitações que precisam em casa; pedem aos seus funcionários, não apenas que se especializem, mas que o façam de uma forma que lhes permita comunicar-se com outros funcionários, clientes e fornecedores, de modo que todos possam participar da melhoria de processos de trabalho, inclusive os clientes e fornecedores. (PREISS,GOLDMAN e NAGEL,1998, p.213)

Inconscientemente a empresa que se aproveita dos talentos dos seus funcionários, sem perdê-los conseguem remanejá-los para melhores funções, estão ensinando-o a pescar e ainda estão montando uma equipe ou um comitê. “É um grupo multifuncional de pessoas, autogerenciando e com poderes, com uma meta definida.” (PREISS,GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.181)

Ainda Preiss,Goldman e Nagel:

Quando é criado um comitê, são feitos esforços para garantir que a composição esteja equilibrada, de forma a representar todos os grupos de interesses e a não negligenciar nenhum ponto de vista. Cada membro do comitê representa um interesse e o comitê trabalha em conjunto para tentar encontrar a melhor conciliação entre interesses diversos. (PREISS,GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.182)

Conta-se e acredita-se tanto com o sucesso do funcionário que olhando por um ponto de vista mercadológico pode-se acreditar que a recompensa de uma empresa que investe em seu colaborador é de tão longo prazo, que rompe as

barreiras da demissão. “Se algum funcionário sai para começar seu próprio negócio, ela frequentemente irá dar apoio aquela empresa, chegando até a adotá-la como seu fornecedor.” (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.216)

Realizando esta ação interna, a empresa é capaz de treinar seus gerentes para que passem para os demais colaboradores os principais objetivos e metas a serem alcançados trabalhando dentro do padrão de possibilidades de realização do trabalho ditados pelos próprios funcionários aos quais foram capacitados para a formação de comitês.

Gerentes que inspiram fidelidade devem estar verdadeiramente interessados em ajudar as pessoas a se desenvolverem e ter habilidades interpessoais para facilitar esse processo. Os gerentes não são mais meramente os responsáveis pela delegação de tarefas; devem ser os mentores, os inspiradores e os motivadores dos empregados naquilo que fazem de melhor. (ROBBINETTE, BRAND e LENZ, 2002, p.174)

As empresas se modernizaram no quesito de contratação e cuidado com seus funcionários e hoje contam com eles para agregarem valores e dividirem conhecimentos em prol do crescimento e de rendimento da lucratividade. Não se encaixa mais nos padrões empresas que pensam que demissão de funcionários é a resposta para um baixo rendimento no trabalho ou um período de crise, agora pensa-se em qualificar ao máximo seu funcionário visando não ter que demiti-lo.

Assim, fazem cortes de pessoal, ganhando benefícios de curto prazo de acordo com fórmulas financeiras, mas deixando de lucrar com melhorias a longo prazo. Ao perderem o conhecimento e a experiências construídos pelas pessoas ao longo do tempo, as empresas eliminam as sementes do crescimento futuro. (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998, p.212)

O bem-estar de uma empresa está ligado diretamente à sua saúde interna. A válvula de um bom funcionamento nem sempre é de um bom gestor e sim do que este faz para com seus funcionários que garante o sucesso de sua empresa.

As empresas devem ter a responsabilidade de passar para seu funcionário crenças e valores o fazendo acreditar que está ali trabalhando por uma causa que também age em benefício dele, fazendo com que “vista a camisa” e

para isso conta-se com um reconhecimento de forma a envolverem-se para, juntos adicionarem qualidade e excelência em seu trabalho.

Relacionamentos fortes entre empregador- empregado exigem os mesmos elementos dos relacionamentos com o cliente – só que em doses maiores. Benefícios mútuos, comprometimento, autenticidade e comunicação são componentes vitais. E, mais uma vez, a comunicação em diversos níveis será um meio essencial para a divulgação dos outros componentes. (ROBBINETTE, BRAND e LENZ, 2002, p.187)

A construção desse relacionamento é como de um pai para um filho. Deve ser de muitas conversas, de compreensões e cuidados com o outro, um aprendizado de como dar atenção para obter atenção.

Mas as informações mais críticas são obtidas por meio da interação mútua: discussões diárias entre companheiros de trabalho, a atenção dos gerentes e mentores e discussões sinceras sobre desejos e necessidades. É mais provável que isso tudo aconteça incidentalmente em uma cultura que aceite ouvir e recompense os gerentes que invistam no desenvolvimento dos empregados. (ROBBINETTE, BRAND e LENZ, 2002, p.184)

E como em uma boa relação, nem sempre se consiste em ações óbvias como uma promoção e um aumento de salário, por incrível que pareça os colaboradores – todos nós – gostamos de ser conquistados e a motivação interna é de fato baseada em uma conquista diária creditada em elogios, conversas espontâneas, agradecimentos entre outros.

Os pontos de contato com base na emoção – planejados e espontâneos – são especialmente eficazes no desenvolvimento do relacionamento com os empregados devido ao alto número de comunicações informativas que recebem diariamente.(ROBBINETTE, BRAND e LENZ,2002, p.194)

E com a mudança nesse relacionamento até mesmo a forma de remuneração sofre alterações. As empresas tendem a tornarem-se cada vez mais completas, agradando seus clientes internos e externos, apresentando-lhes um leque de benefícios tanto para seus funcionários com sua proposta de trabalho quanto a seus clientes com a qualidade de seus produtos e serviços.

Todavia, o assunto Dinheiro é um pouco mais quantificável. Atualmente remuneração é mais do que simples salário – pode incluir bônus, ações da empresa, participação nos lucros, benefícios e outros incentivos que, com certeza, atraem empregados e ajudam na conquista da fidelidade.(ROBBINETTE, BRAND e LENZ, 2002, p.179)

4. ESTUDO DE CASO

4.1. O LABORATÓRIO SABER

Com o prêmio de uma das melhores empresas para se trabalhar na América Latina segundo o ranking da Great Place to Work, o Saber foi criado na década de 80 por Jéssica Fox* e Sueli Cunha* empresárias bioquímicas, que na época de abertura da empresa, contavam apenas com uma secretária e uma coletora e hoje, em 2012, o Saber tem 98 unidades entre elas Distrito Federal, Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins e Pará e conta com cerca de 1.500 funcionários.

Jéssica e Sueli se conheceram nos anos 80 e juntas resolveram abrir um negócio que seria um retrato da criação que ambas tiveram, baseado na valorização da amizade, da família e na colaboração.

Com grande percepção, souberam investir do lugar aonde tirariam seus maiores recursos e reconhecimentos, em seus colaboradores.

Com o passar dos anos elas viram a importância de cultivar um laço de amizade com seus funcionários que ultrapassam as paredes da empresa e passaram a se importar com seu bem estar e qualificação, criando uma “tropa” forte e bem preparada principalmente para a adequação de novas tecnologias voltadas para os resultados dos exames realizados pelo Saber.

Graças a uma gestão diferenciada, vários projetos desencadeados pelo Saber começaram a fazer a diferença, alguns são:

Instituto Saber*: É qualificada como OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, e tem como função reunir todas as ações voltadas para a prática de responsabilidades sociais realizadas pelo Saber. Seu primeiro projeto social iniciou-se nos anos 90 criada com a intenção de apoiar creches de comunidades carentes em ações voltadas para a saúde.

Com o crescimento da empresa, sua abrangência também cresceu. Hoje, o Instituto Saber age com ações voltadas para causas não só de saúde como também lazer, educação, cultura, esporte, pesquisa e meio ambiente. Ainda investindo em outros projetos como oficinas de prevenção, Incentivo ao esporte, ações voltadas para mulheres, entre outras.

Saber Vacinas*: Aonde o cliente se mantém a par de todos os tipos de vacinas, suas reações, importâncias, marca o dia para tomá-las, tem acesso ao seu cartão de vacinas, além de respostas do Sabin a todas as dúvidas a respeito de tais.

Saberotecnica*: Responsável pelas análises físico-químicas das empresas em termos de ar, solo, alimentos e água. Com essas análises é possível assegurar a qualidade dos alimentos, da água e dos ambientes, garantindo assim o bem estar para as pessoas.

E acarretaram vários prêmios que elevaram a qualidade da empresa entre eles, contando apenas com os de 2012, Empresa do Ano em Cidadania Corporativa, 1ª Melhor Empresa para Trabalhar na Região Centro-Oeste, Profissional de RH e Marcas mais Admiradas pelos RHS do Brasil, entre outras homenagens.

Pode-se de dizer que o Sabin é uma empresa que encontrou um meio termo de ações voltadas para seu ambiente interno e externo alcançando grandeza nos dois. Sua preocupação é perceptiva pelo cuidado com cada assunto de importância, expondo em seu site abordagens sobre os assuntos como código de Conduta Ética do Sabin, como funciona a Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas, Missão, Visão, Valores e relatórios de sustentabilidade. Tudo para manter a transparência e credibilidade para com seus clientes e colaboradores.

4.2. O ENDOMARKETING DO LABORATÓRIO SABER

O “ingrediente secreto” do Saber para a qualidade de seu serviço é o cultivo da amizade e confiança em seus funcionários. Em uma reportagem apresentada pela revista HSM Management em março de 2011, Jéssica Fox fala da importância dos feedbacks diários para os funcionários e diz que os gestores são preparados para falar a verdade de maneira informal “olho no olho”. Ainda na reportagem, Jéssica fala que o investimento que o Saber faz com seus funcionários é um dever da empresa para fortalecer seu “time”.

O Saber cuida de todos seus funcionários. Pensando nisso foi criado um programa interno chamado Viver Bem Saber*, aonde são apresentados vários

benefícios para seus colaboradores em seus planos de carreira, oferecendo bolsa de estudo, MBA, doutorado e mestrado, programa de participação nos lucros e foi além, com ações voltadas para a qualidade de vida como sala de descanso, parceria com academias, spa's e nutricionistas entre outros.

Para gestão de pessoas são adotados 5 princípios que até o momento tem surtido ótimos resultados: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e celebrar.

Desafiar – “Vestir a camisa” da empresa, dividir os resultados em todos os setores acreditando em cada um e os estimulando com planejamentos estratégicos, controle de qualidade, participação de resultados, destaque de profissionais do ano, entre outros. Transformando seus funcionários em futuros sócios.

Reconhecer e Recompensar – Os benefícios criados pelo Saber são inúmeros e vão além do ambiente de trabalho. Eles dão oportunidade de seus colaboradores terem uma vida estável fora da empresa, o que, do ponto de vista psicológico falando atribui ao bom desempenho dentro da empresa. Esses benefícios incluem plano de saúde e odontológico, auxílio casamento, auxílio enxoval de bebê, auxílio babá, auxílio funeral, seguro de vida e financiamentos de carro e casa própria, além das premiações que a empresa oferece por tempo de casa e destaque no trabalho motivam a fidelidade e a produtividade de seus colaboradores.

Celebrar e Comemorar – O Saber acredita que espalhando a alegria, todos trabalham melhor, por isso, todas as manhãs o setor de Gestão de Pessoas encaminha mensagens positivas de motivação, informando também o aniversariante do dia.

São realizadas festas em datas comemorativas durante todo o ano com o objetivo de descontração do trabalho e de maior interação entre seus funcionários dentro e fora da empresa.

O Saber se apresenta como uma organização que está além dos padrões convencionais em comparação as outras. É uma empresa com ideias inovadoras e

que está ariscando em todos os sentidos, tanto em material humano quanto em novas tecnologias que engrandecem seus trabalhos de laboratório.

Apostando nas inovações, de acordo com a revista HSM Management em março de 2011 o Saber é o primeiro laboratório a participar do Programa de Crescimento Sustentável que atende a presidência, diretoria e gestores e ainda pensa em aliar-se a outras organizações a fim de criar um centro de treinamento.

Em análise atual, segundo a revista Você S/A Guia 2012 das Melhores Empresas para Você Trabalhar, o Saber tem como meta ocupar 70% dos estados brasileiros até 2020, apostando na estratégia de contratar profissionais das cidades aonde pretendem abrir novas filiais, contando com a cobertura de dois funcionários para difundir os valores e cultura da empresa.

Com o engrandecimento de serviços, a matéria da revista Você S/A ressalta a importância que, de fato, o Saber dá a formação de seus colaboradores, apontando que 99% de seus líderes é formado internamente a base de inúmeros treinamentos e capacitados por cursos aonde ganham bolsa de estudos de até 80%.

Uma empresa como o Saber passa um entendimento que a lucratividade é quando todos crescem juntos e que independente do tamanho ou do dinheiro, esta tem que acrescentar e fazer a diferença na vida de seu colaborador para obter sua fidelidade e empenho.

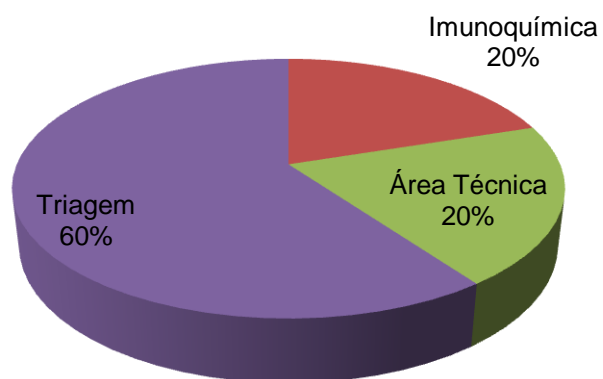
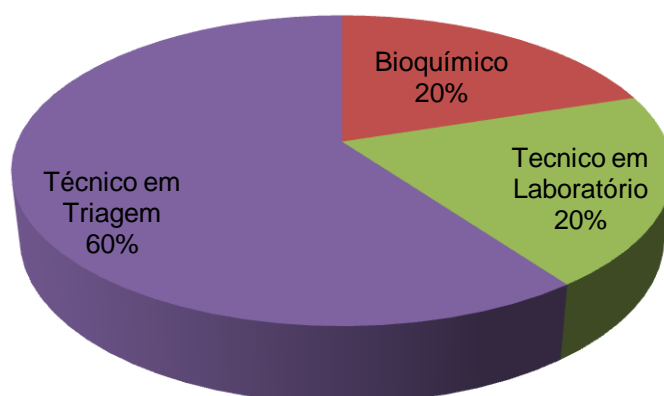
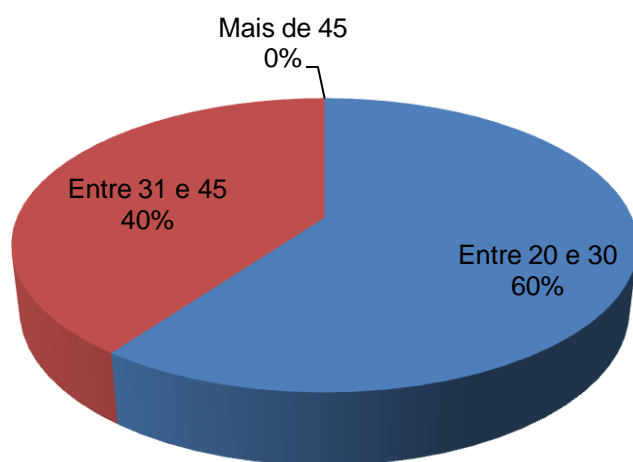
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

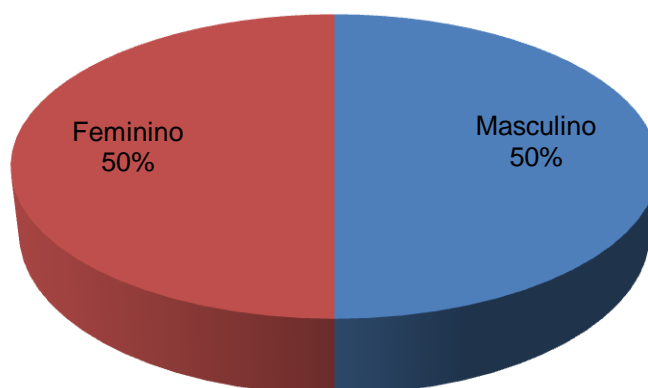
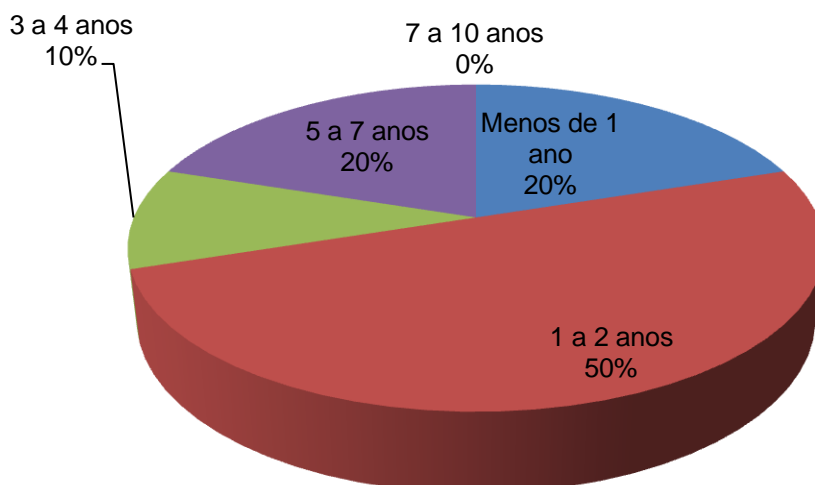
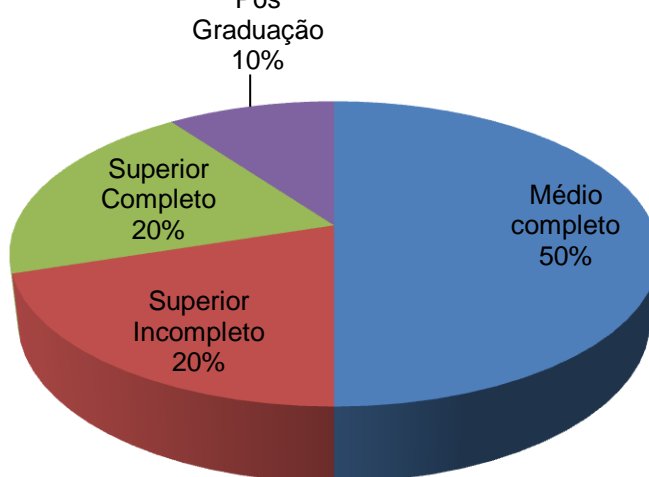
Para estruturar melhor a investigação a respeito do plano interno motivacional da empresa escolhida, o Saber, foram abordadas as opiniões e analisados os pontos levantados por vários ângulos.

Para fundamentar meu objeto de estudo foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos:

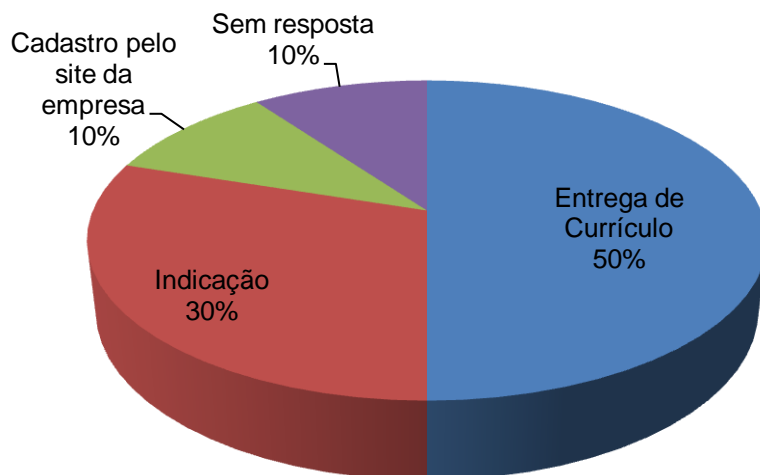
- a) Aplicação do mesmo questionário para dois tipos de funcionários, um com muito e outro com pouco tempo de empresa, objetivando observar os pontos de vista, críticas, sugestões e opiniões a respeito de como se sentem desde sua entrada na empresa.
- b) Entrevista com as pessoas responsáveis na área de marketing e RH do Saber com a finalidade de investigar a raiz dos métodos aplicados como motivação interna e seu treinamento, se há um controle de satisfação interno guiado pela área responsável e objetivos futuros em termos de desenvolvimento organizacional.

Depois de realizar as entrevistas, as mesmas foram comparadas com o intuito de analisar se o que é programado e passado pela empresa é realmente reconhecido e absorvido de maneira correta pelos seus funcionários.

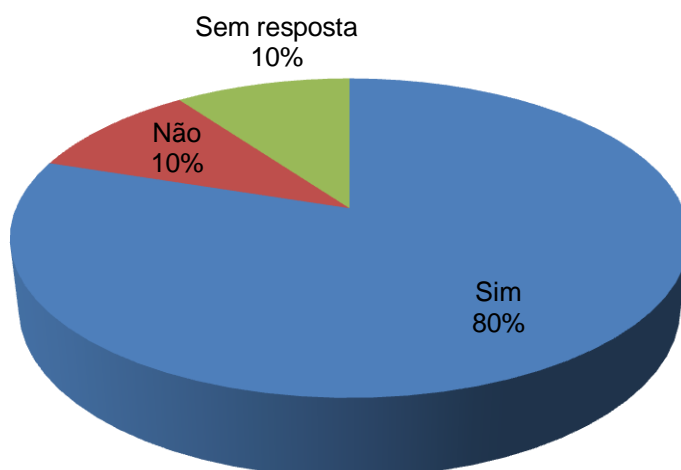
GRÁFICOS OBTIDOS COM A PESQUISA**SETOR****CARGO****IDADE**

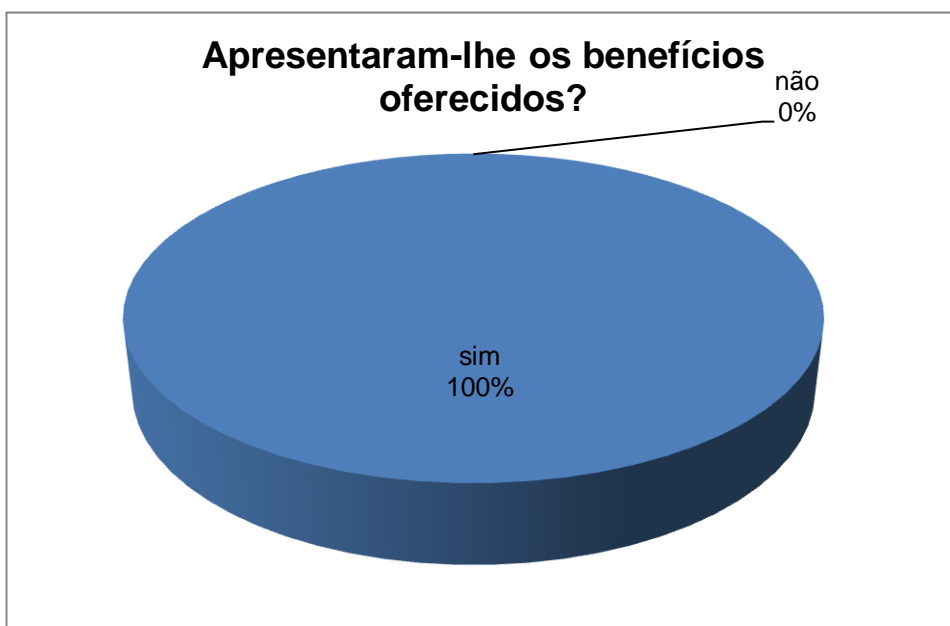
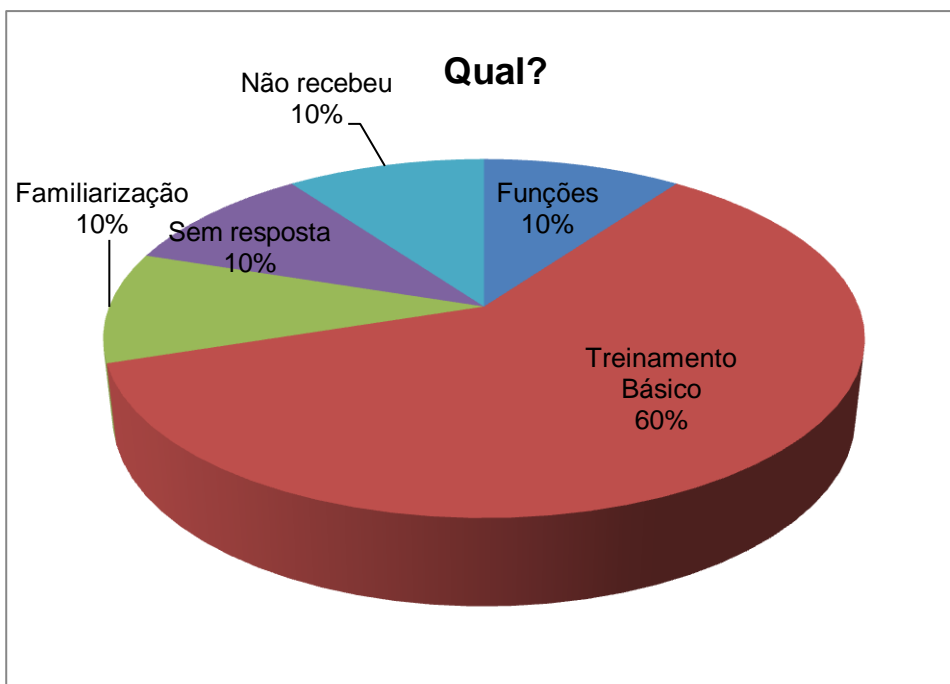
SEXO**Há quanto tempo trabalha na empresa?****Qual sua escolaridade?**

Como veio trabalhar no Saber?

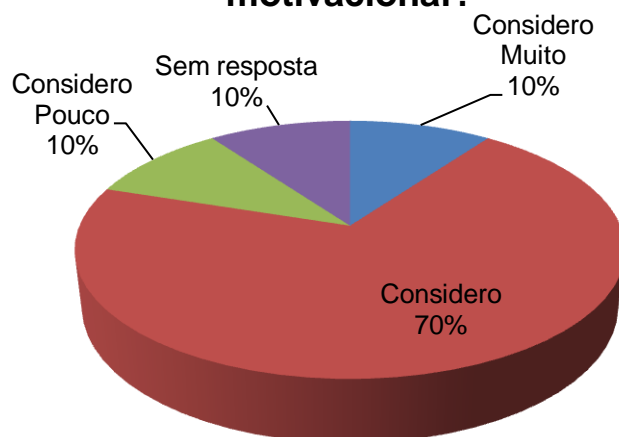


Recebeu algum tipo de treinamento?

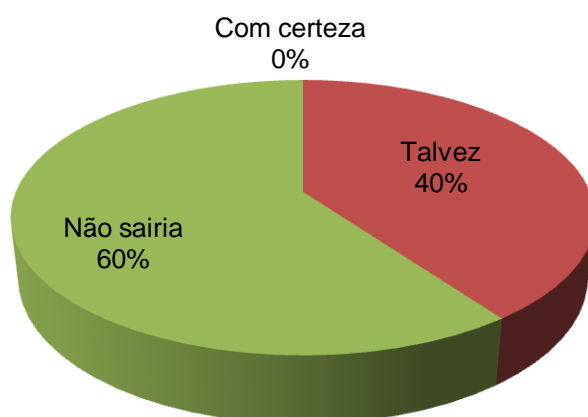




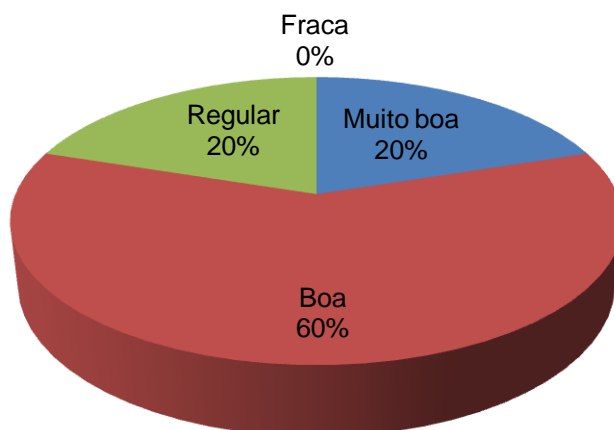
Considera o salário como maior elemento motivacional?



Por um mesmo salário em outra empresa sairia do Saber?



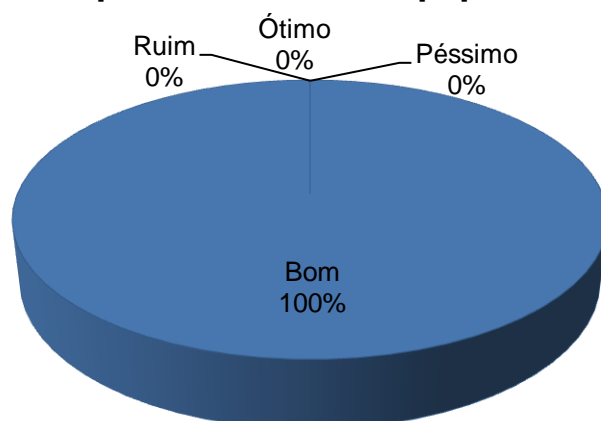
Comunicação e divulgação entre os trabalhadores com relação as ações realizadas dentro da empresa?



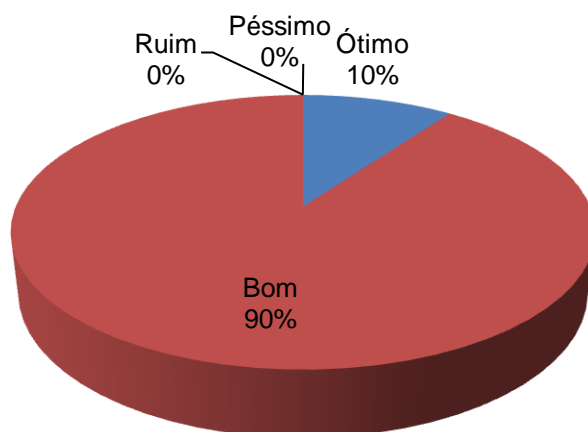
Apresentaram-lhe os benefícios oferecidos?



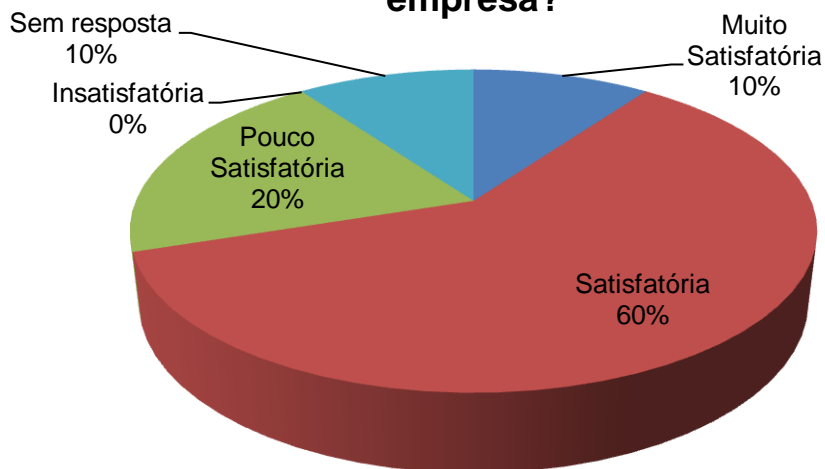
Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?



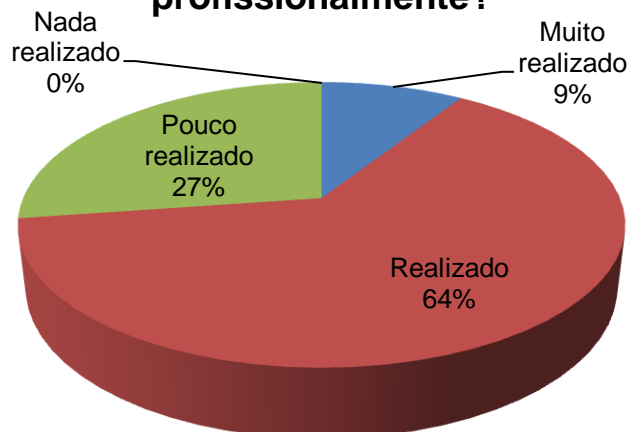
Como é o relacionamento do gestor so setor com sua equipe?



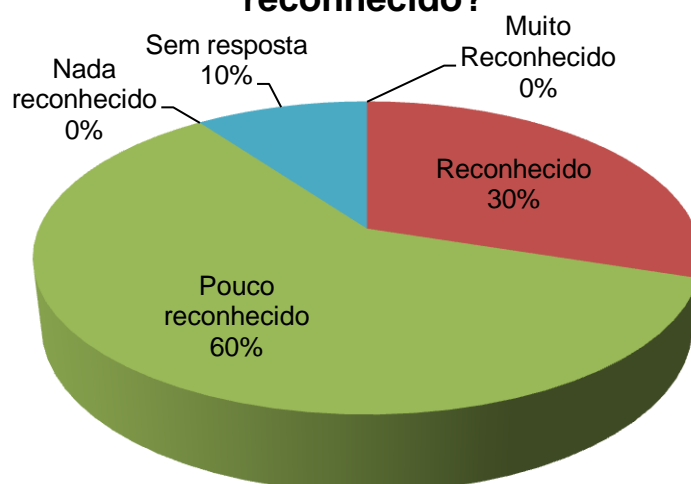
Como é sua liberdade dentro da empresa?



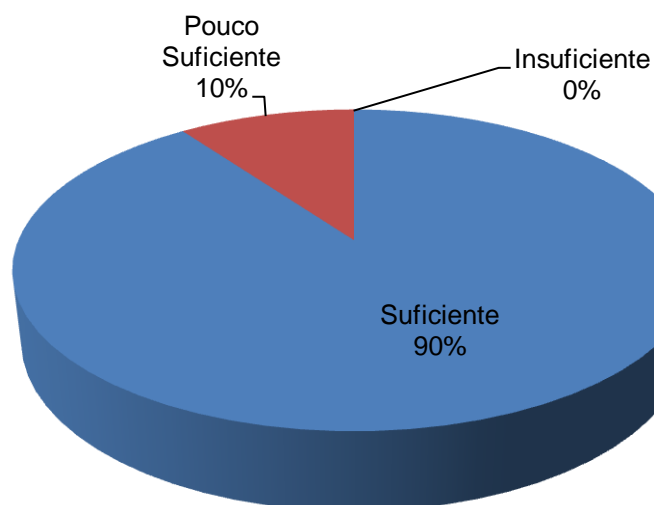
Você se sente realizado profissionalmente?



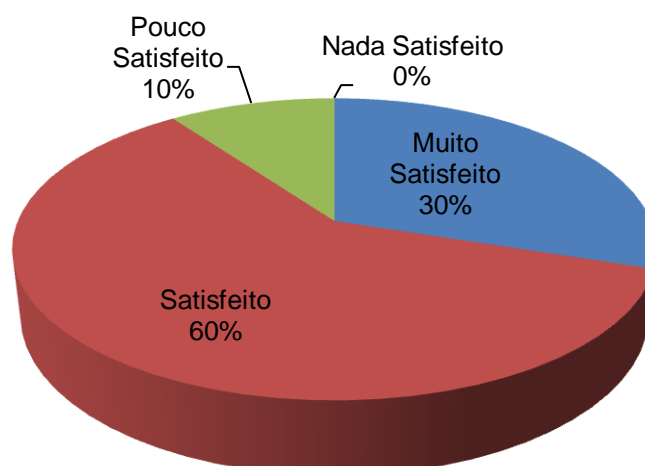
Na área em que trabalha você se sente reconhecido?



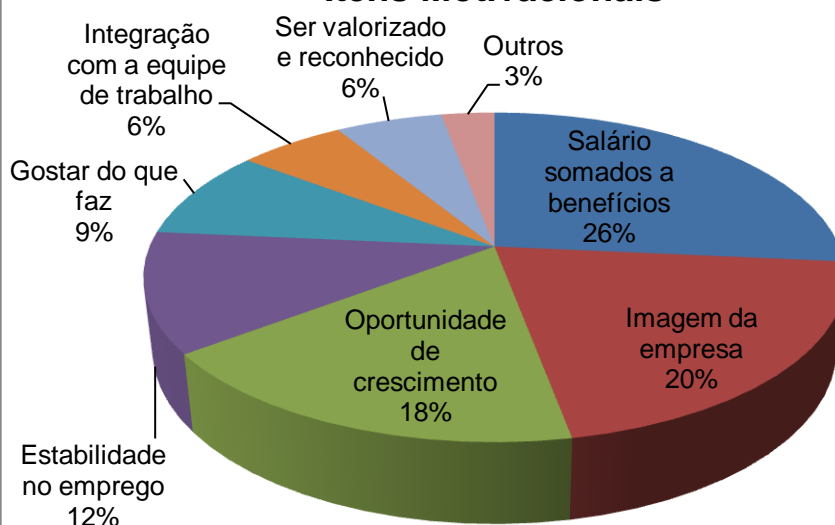
O treinamento que recebe é:



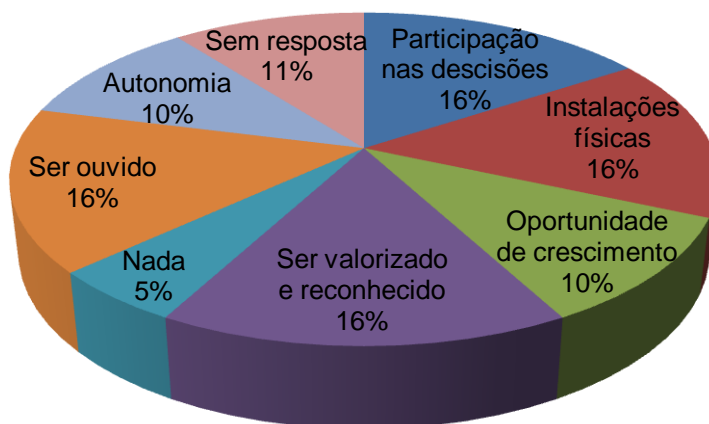
Como se sente trabalhando no Saber?



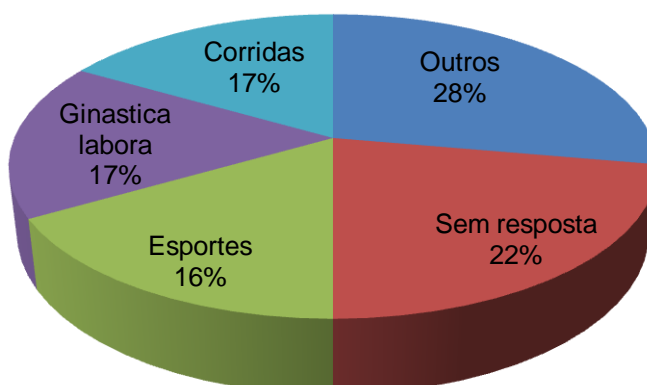
Itens Motivacionais



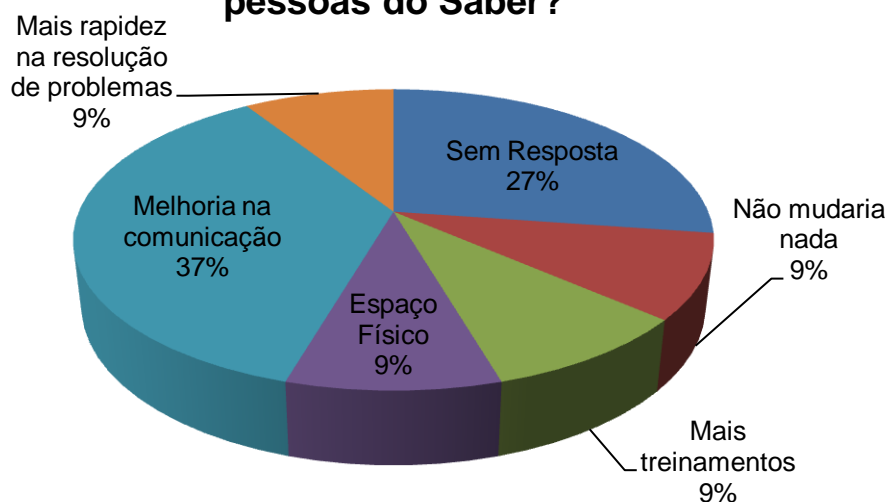
Itens Desmotivacionais



Ações mais realizadas no Saber



Mudaria algo nas ações de gestão de pessoas do Saber?



RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

Pontos Positivos do Saber

A maioria dos colaboradores:

- Não saem por um mesmo salário para empresa;
- Estão satisfeitos com sua liberdade dentro da empresa;
- Se sentem realizados profissionalmente;
- Se sentem satisfeitos trabalhando no Saber;
- Se motivam pelo salário e benefícios oferecidos pela empresa.

Pontos Negativos do Saber

A maioria dos colaboradores:

- Se sentem pouco reconhecidos em suas áreas de trabalho;
- Se desmotivam pela falta de participação nas decisões da empresa;
- Veem problemas nas instalações físicas da empresa;
- Se sentem desmotivados por não serem ouvidos pelos gestores;
- Melhorariam a comunicação interna da empresa.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que o trabalho do Laboratório Saber decorre de um bom planejamento, conceituado e realizado por funcionários “criados” pela empresa a base de treinamentos, divisões de trabalhos, responsabilidades e cooperação. Oferece benefícios que estimulam a satisfação e realização de seus colaboradores permitindo considerar que 60% não abandonariam a empresa por um salário maior em outra e 100% se mantêm satisfeitos com um bom relacionamento com seus gestores e colegas de trabalho. A possibilidade de crescimento, estabilidade no emprego e pela própria imagem que a empresa leva, beneficiando sua jornada de trabalho e dando peso a seus currículos é o principal item motivacional apontado por seus colaboradores.

Conforme havia sido proposto, contou-se com a colaboração dos funcionários do Saber para o preenchimento do questionário (apêndice) e com a obtenção das respostas foi possível perceber que mesmo uma das empresas mais conceituadas em termos de gestão de pessoas apresenta alguns pontos a melhorar.

O Saber apresenta as mesmas dificuldades encontradas em muitas empresas, como, o reconhecimento do trabalho do funcionário, a participação nas decisões juntamente com seus gestores e problemas com seu espaço físico. Isso acarreta um sentimento de descaso segundo os colaboradores, de verem as mudanças acontecerem tendo somente que acatá-las ao invés de participar de sua proveniência.

Na pesquisa realizada, 16% dos funcionários sentiram falta de, na correria do dia a dia, serem mais ouvidos pelos seus gestores, alguns segundo os colaboradores, sobrecarregados de funções, alegando terem boas idéias e principalmente soluções para problemas.

Com sua expansão e crescimento, e apesar de ser uma empresa que trabalha com ações voltadas para o público interno, o Saber, segundo 16% das opiniões, está apresentando problemas ao casar o sucesso do seu serviço que leva ao crescimento e bem estar de seus funcionários, contratando cada vez mais, porém não ambientalizando a quantidade de pessoas para o espaço aonde se encontra.

O intuito do projeto é passar os benefícios apresentados pela empresa, e também apontar melhorias a serem feitas com relação ao que de fato já parece perfeito, nada que caísse ao conceito de uma grande e conceituada empresa no quesito de motivação interna. No caso deste projeto houve uma rejeição quanto à resposta ao questionário por parte dos gestores do Saber confirmando seu conservadorismo, mesmo que suas respostas fossem inconclusivas, as chamadas respostas estratégicas segundo a própria empresa. Isto prejudicou a definição e respostas de certos questionamentos que ainda se mantém como quais os métodos mais trabalhados e quais os mais eficazes aplicados pela empresa.

Com isso foi preciso uma mudança de estratégia, aplicando os questionários em mais funcionários do que o proposto para que o tema pude-se ser percorrido de forma a aproveitar o tema endomarketing avaliando a visão dos funcionários quanto a empresa onde trabalham.

Contando ainda com os resultados apresentados na pesquisa realizada o Saber apresenta uma forma de compensação a suposta desmotivação causada ao seu funcionário com seus benefícios. Em outras palavras, o colaborador se sujeita a permanecer em uma empresa que 16% não se acham incluídos nas tomadas de decisões, 16% não se sentem reconhecidos e valorizados, 10% não tem autonomia e nem oportunidade de crescimento e 37% melhoraria a comunicação interna, por causa dos inúmeros benefícios apresentados logo na entrada do funcionário na empresa o que alimenta um motivo para que este passe por cima de incômodos do dia a dia e de até mesmo procurar e aceitar em outra empresa uma oportunidade de crescimento, pesando que nesta não receberá os mesmos atributos, sendo assim, fica uma incógnita que daria embasamento para outro estudo: Trabalho, como não se envolver psicologicamente a fim de ganhar dinheiro.

O endomarketing no caso do Saber, o salva, justificando alguns problemas comuns com os benefícios oferecidos, com isso, possibilitando uma visão mais realista a respeito de seu desenvolvimento como empresa, aprofundando melhor sua forma de lapidar seus colaboradores fortalecendo seus planos de carreira com uma média de permanência de 20 anos e ampliando a visão de que a ferramenta do endomarketing precisa ser cada dia mais aplicada e que as empresas que já o aplica tendem a se diferenciar no mercado, mas que mesmo estas ainda precisam buscar meios de aprimorar suas relações internas.

REFERÊNCIAS

BORDIN, Sady. *Marketing Empresarial: Dicas para valorizar a imagem de sua empresa*. 1 ed. – Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

BEKIN, F. Saul. *Conversando sobre Endomarketing*. 1.ed. – São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora LTDA, 2005.

BEKIN, F, Saul. *Endomarketing: Como pratica-lo com sucesso*. 3 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CRESPON, Rose. *Gestão pelo amor*. HSM Management – Brasil: Presença na gestão que dá certo, São Paulo, p.18-19, mar. 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, W. John. *Comportamento Humano no trabalho: Uma abordagem organizacional*. 2ed – São Paulo: Pioneira, 1996.

FUNDAÇÃO HELENA ANTIPOFF. Modelo de questionário proposto para a pesquisa de clima. 2010. Disponível em:
<<http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/question.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

PREISS, Kenneth; GOLDMAN, L, Steven; NAGEL, N, Roger. *Cooperar para Competir: Construindo parcerias eficazes* – São Paulo: Futura, 1998.

ROBINETTE, Scott; BRAD Claire; LENZ Vicki. *Marketing Emocional*. 1 ed – São Paulo: Makron Books, 2002.

APÊNDICE A

PESQUISA PARA GESTORES – LABORATÓRIO SABER

Olá, gostaria de contar com sua colaboração respondendo este questionário com o objetivo de identificar os benefícios e atribuições concedidas pelo Laboratório Saber

Setor:

Cargo:

Idade:

1. Sexo

() Feminino

() Masculino

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

() Menos de 01 ano

() 1 a 2 anos

() 3 a 4 anos

() 5 a 7 anos

() 7 a 10 anos

() Acima 10 anos

3. Qual sua escolaridade?

4. Como veio trabalhar no Saber?

5. Quando você ingressou na empresa, recebeu algum tipo de treinamento? Qual?

6. Quando ingressou na empresa os gestores lhes apresentaram todos os benefícios oferecidos?

() Sim

() Não

7. Você considera o salário como maior elemento motivacional?

- () Considero muito
- () Considero
- () Considero pouco

8. Por um mesmo salário em outra empresa você sairia do Saber?

- () Com certeza
- () Talvez
- () Não sairia

9. Como você analisa a comunicação e divulgação do Saber para os trabalhadores com relação as ações realizadas na empresa.

- () Muito boa
- () Boa
- () Regular
- () Fraca

10. No trabalho que exerce você se sente realizado profissionalmente?

- () Muito realizado
- () Realizado
- () Pouco Realizado
- () Nada realizado

11. Na área em que trabalha você se sente reconhecido?

- () Muito reconhecido
- () Reconhecido
- () Pouco Reconhecido
- () Nada Reconhecido

12. Para você, o treinamento que recebe é:

- () Suficiente
- () Pouco Suficiente
- () Insuficiente

13. Como se sente trabalhando no Saber?

- () Muito Satisfeito
- () Satisfeito
- () Pouco Satisfeito
- () Insatisfeito

14. Dos itens relacionados abaixo, enumere quais que você considera como os principais **motivadores** de se trabalhar no Saber (mais de uma opção)

- () Instalações Físicas
- () Treinamento oferecido
- () Oportunidade de Crescimento
- () Integração com a equipe de trabalho
- () Autonomia
- () Estabilidade no emprego
- () Gostar do que faz
- () Salário Somado aos Benefícios
- () Imagem da Empresa
- () Participações das decisões
- () Ser valorizado e reconhecido por seu trabalho
- () Ser ouvido
- () Nada
- () Outros: _____

15. Dos itens relacionados abaixo, enumere quais que você considera os maiores **desmotivadores** de se trabalhar no Saber.

- () Instalações Físicas
- () Treinamento oferecido
- () Oportunidade de Crescimento
- () Integração com a equipe de trabalho
- () Autonomia
- () Estabilidade no emprego

- () Gostar do que faz
- () Salário Somado aos Benefícios
- () Imagem da Empresa
- () Participações das decisões
- () Ser valorizado e reconhecido por seu trabalho
- () Ser ouvido
- () Nada
- () Outros: _____

16. Para manter a atualização de ações motivacionais, existe no Saber uma pessoa/equipe responsável por trazer essas novas ações para a empresa?

17. Essas ações são criadas pelo próprio Saber?

18. Quais as ações mais realizadas dentro do Saber?

19. Como identificam a melhora no rendimento dos funcionários depois da realização das ações?

20. Mudaria algo em termos das ações de gestão de pessoas realizado no Saber?

APÊNDICE B

PESQUISA PARA COLABORADORES – LABORATÓRIO SABER

Olá, gostaria de contar com sua colaboração respondendo este questionário com o objetivo de identificar os benefícios e atribuições concedidas pelo Laboratório Saber.

Setor:

Cargo:

Idade:

1. Sexo

() Feminino

() Masculino

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

() Menos de 01 ano

() 1 a 2 anos

() 3 a 4 anos

() 5 a 7 anos

() 7 a 10 anos

() Acima 10 anos

3. Qual sua escolaridade?

4. Como veio trabalhar no Saber?

5. Quando você ingressou na empresa, recebeu algum tipo de treinamento? Qual?

6. Quando ingressou na empresa os gestores lhes apresentaram todos os benefícios oferecidos?

() Sim

() Não

7. Você considera o salário como maior elemento motivacional?

- () Considero muito
- () Considero
- () Considero pouco

8. Por um mesmo salário em outra empresa você sairia do Saber?

- () Com certeza
- () Talvez
- () Não sairia

9. Como você analisa a comunicação e divulgação entre os trabalhadores com relação as ações realizadas dentro da empresa.

- () Muito boa
- () Boa
- () Regular
- () Fraca

10. Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?

- () Ótimo
- () Bom
- () Ruim
- () Péssimo

11. Como é o relacionamento do gestor do setor com sua equipe?

- () Ótimo
- () Bom
- () Ruim
- () Péssimo

12. Como é sua liberdade dentro da empresa para propor melhorias para a execução de seu trabalho?

- () Muito Satisfatória
- () Satisfatória
- () Pouco Satisfatória

() Insatisfatória

13. No trabalho que exerce você se sente realizado profissionalmente?

() Muito realizado

() Realizado

() Pouco Realizado

() Nada realizado

14. Na área em que trabalha você se sente reconhecido?

() Muito reconhecido

() Reconhecido

() Pouco Reconhecido

() Nada Reconhecido

15. Para você, o treinamento que recebe é:

() Suficiente

() Pouco Suficiente

() Insuficiente

16. Como se sente trabalhando no Saber?

() Muito Satisfeito

() Satisfeito

() Pouco Satisfeito

() Insatisfeito

17. Dos itens relacionados abaixo, enumere quais que você considera como os principais que te **motivam** a trabalhar no Saber: (mais de uma opção)

() Instalações Físicas

() Treinamento oferecido

() Oportunidade de Crescimento

() Integração com a equipe de trabalho

() Autonomia

() Estabilidade no emprego

- () Gostar do que faz
- () Salário Somado aos Benefícios
- () Imagem da Empresa
- () Participações das decisões
- () Ser valorizado e reconhecido por seu trabalho
- () Ser ouvido
- () Nada
- () Outros: _____

18. Dos itens relacionados abaixo, enumere quais que você considera como os principais que te **desmotivam** a trabalhar no Saber: (mais de uma opção)

- () Instalações Físicas
- () Treinamento oferecido
- () Oportunidade de Crescimento
- () Integração com a equipe de trabalho
- () Autonomia
- () Estabilidade no emprego
- () Gostar do que faz
- () Salário Somado aos Benefícios
- () Imagem da Empresa
- () Participações das decisões
- () Ser valorizado e reconhecido por seu trabalho
- () Ser ouvido
- () Nada
- () Outros: _____

19. Quais as ações mais realizadas dentro do Saber?

20. Mudaria algo em termos das ações de gestão de pessoas realizado no Saber?
